



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

MENCIÓN EN NEGOCIO INTERNACIONAL

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS
HOTELERAS ESPAÑOLAS CON MAYOR PRESENCIA
INTERNACIONAL**

**THE INTERNATIONALIZATION OF SPANISH HOTEL
CHAINS WITH GREATER INTERNATIONAL
PRESENCE**

DAVINIA GUTIÉRREZ HERMOSO

ÁNGEL HERRERO CRESPO

JULIO 2020

Índice de contenidos

RESUMEN / ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	6
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	7
2.1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	7
2.2 NH HOTEL GROUP	9
2.3 BARCELÓ HOTEL GROUP	10
2.4 RIU HOTELS & RESORTS	11
2.5 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	12
3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	13
3.1 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	13
3.1.1 Marco teórico	13
3.1.2 Aplicación al caso	14
3.2 PROCESO EVOLUTIVO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL	17
3.2.1 Marco teórico	17
3.2.2 Aplicación al caso	18
3.3 TENDENCIA DE LA ESTANDARIZACIÓN O A LA ADAPTACIÓN DE LAS DECISIONES DE MARKETING INTERNACIONAL.....	20
3.3.1 Marco teórico	20
3.3.2 Aplicación al caso	20
3.4 ESTRATEGIA DE MACRO-SEGMENTACIÓN: ELECCIÓN DEL PAÍS- MERCADO.....	23
3.4.1 Marco teórico	23
3.4.2 Aplicación al caso	23
3.5 SEGMENTACIÓN TRANSNACIONAL	25
3.5.1 Marco teórico	25
3.5.2 Aplicación al caso	26
3.6 FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES	29
3.6.1 Marco teórico	29
3.6.2 Aplicación al caso	29
3.7 ESTRATEGIA DE MARCA	31
3.7.1 Marco teórico	31
3.7.2 Aplicación al caso	32
4. CONCLUSIÓN	34
5. BIBLIOGRAFÍA.....	35

Índice de tablas

Tabla 1.1. El TOP 5 de las cadenas hoteleras por presencia global (2019).	6
Tabla 2.1. Meliá. Segmentación de los hoteles	7
Tabla 2.2. NH. Segmentación de hoteles.....	9
Tabla 2.3. Barceló. Segmentación de hoteles	10
Tabla 2.4. RIU. Segmentación de hoteles.....	11
Tabla 2.5. Iberostar. Segmentación de hoteles	12
Tabla 3.1. Fases del proceso evolutivo de formulación de estrategias.....	18
Tabla 3.2. Segmentación transnacional	26
Tabla 3.3. Meliá. División por categorías	26
Tabla 3.4. Formas de entrada al exterior más comunes en el sector hotelero	29
Tabla 3.5. Marcas	32

Índice de figuras

Figura 2.1. Meliá. Número de establecimientos	8
Figura 2.2. Meliá. Número de habitaciones	8
Figura 2.3. NH. Número de establecimientos.....	9
Figura 2.4. NH. Número de habitaciones	9
Figura 2.5. Barceló. Número de establecimientos.....	10
Figura 2.6. Barceló. Número de habitaciones	11
Figura 2.7. RIU. Número de establecimientos.....	11
Figura 2.8. RIU. Número de habitaciones	12
Figura 2.9. Iberostar. Número de establecimientos.....	13
Figura 2.10. Iberostar. Número de habitaciones	13
Figura 3.1. Página web principal Meliá Hotels.....	14
Figura 3.2. Página web Tryp by Wyndham	14
Figura 3.3. Página web Gran Meliá Hotels & Resorts	14
Figura 3.4. Página web principal NH Hotel Group.....	15
Figura 3.5. Página web NH Collection Hotels	15
Figura 3.6. Página web nhow Hotels.....	15
Figura 3.7. Página web principal Barceló Hotel Group	15
Figura 3.8. Etiquetas RIU Hotels & Resorts	16
Figura 3.9. Página web principal RIU Hotels & Resorts	16
Figura 3.10. Página web principal Iberostar Hotels & Resorts.....	16
Figura 3.11. Categorías de hoteles Iberostar	17
Figura 3.12. Barceló. División por categorías.....	27
Figura 3.13. RIU. División por categorías.....	28
Figura 3.14. Meliá. Habitaciones por tipo de contrato	29
Figura 3.15. NH. Habitaciones por tipo de contrato.....	30
Figura 3.16. Barceló. Habitaciones por tipo de contrato.....	31

RESUMEN

En un mercado cada vez más globalizado y competitivo, la creación de valor y la capacidad para vender es clave para garantizar el crecimiento de las empresas, siendo clave en este estudio las pertenecientes al sector hotelero.

Por este motivo, en este trabajo se analizará la gestión comercial internacional de las empresas hoteleras españolas con mayor presencia a nivel global, siendo estas Meliá Hotels International, NH Hotel Group, Barceló Hotel Group, RIU Hotels & Resorts e Iberostar Hotels & Resorts. Aun siendo estas cadenas diferentes entre sí, todas han llevado a cabo un importante proceso de expansión que las ha situado entre las empresas con mayor impacto a nivel mundial, por lo que se puede llegar a pensar que sus decisiones en cuanto internacionalización y gestión comercial no debieran de ser muy divergentes.

Estas compañías siguen un enfoque de marketing global, ya que no consideran los mercados mundiales como “extranjeros”, sino como mercados situados en diferentes partes del mundo y con diferentes características. Por esta razón, aunque tiendan a la estandarización de sus productos y servicios, estas empresas van a tener que hacer frente a determinadas adaptaciones dependiendo de la zona geográfica y de las necesidades del cliente.

En cuanto a la segmentación de los clientes a nivel internacional, estas empresas mediante el desarrollo de una estrategia de marca y de producto han podido dar respuesta a la aparición de segmentos de mercado cada vez más heterogéneos, permitiendo así que, por medio de sus marcas, apliquen dicha segmentación en cualquier país.

Las formas de entrada en mercados exteriores que prevalecen en el sector hotelero se centran en modelos de gestión, alquiler y propiedad, estando el último en declive respecto a años anteriores dadas las necesidades de vender para mitigar las deudas en años de crisis. Aun así, esta elección está condicionada en gran medida por las características del país de destino.

Por último, estas cadenas hoteleras llevan a cabo una estrategia de segmentación de marcas aplicable a nivel internacional, permitiéndolas de esta manera definir y mantener los elementos y servicios distintivos de la marca en todos los países sin distinción.

ABSTRACT

In an increasingly globalized and competitive market, the creation of value and the ability to sell is key to guarantee the growth of companies, being key in this study those belonging to the hotel sector.

For this reason, this paper will emphasize the international commercial management of the Spanish hotel companies with the largest global presence, these being Meliá Hotels International, NH Hotel Group, Barceló Hotel Group, RIU Hotels & Resorts and Iberostar Hotels. & Resorts. Even though they are different from each other, they have all carried out an important expansion process that has placed them among the companies with the greatest impact worldwide, so it is possible to think that their decisions regarding internationalization and commercial management should not be very divergent.

These companies follow a global marketing approach, since they do not consider world markets as “foreign”, but rather as markets located in different parts of the world and with different characteristics. For this reason, although they tend to standardize their

products and services, these companies will have to face certain adaptations depending on the geographical area and the needs of the client.

Regarding the segmentation of customers at the international level, these companies, by developing a brand and product strategy, have been able to respond to the appearance of increasingly heterogeneous market segments, thus allowing, through their brands, apply such segmentation in any country.

The forms of entry into foreign markets that prevail in the hotel sector are through management, rental and property models, the latter being in decline compared to previous years given the need to sell to mitigate debts in years of crisis. Even so, this choice is largely conditioned by the characteristics of the country.

Finally, these hotel chains carry out an internationally applicable brand segmentation strategy, thereby allowing them to define and maintain the brand's distinctive elements and services in all countries without distinction.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es analizar la técnica de gestión comercial a través de la cuál las cadenas hoteleras objeto de estudio alcanzan ciertos objetivos en mercados exteriores, en base a sus capacidades, la situación del entorno y la competencia internacional.

En la actualidad, el turismo constituye una parte fundamental de la economía española y mundial, por tanto, la elección de esta temática se dirige a entender cómo las decisiones de marketing a escala internacional han contribuido al éxito de estas cadenas hoteleras españolas.

Para el desarrollo de esta investigación, se han seleccionado las principales cadenas hoteleras españolas en función de su nivel de internacionalización. En particular, tomando como referencia el ranking elaborado por Hosteltur (2020), se ha optado por hacer referencia al top 5 de las cadenas hoteleras españolas con mayor presencia global en el año 2019.

Tabla 1.1. El TOP 5 de las cadenas hoteleras por presencia global (2019)

<i>Hotelera</i>	<i>Establecimientos</i>		<i>Habitaciones</i>	
	2019	2018	2019	2018
1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL ▶	186	179	48.846	47.253
2 NH HOTEL GROUP ▶	263	253	44.570	43.070
3 BARCELÓ HOTEL GROUP ▶	186	185	39.523	38.283
4 RIU HOTELS & RESORTS ▶	67	61	34.272	31.537
5 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS ▶	66	65	22.480	21.936

El TOP 5 de las cadenas hoteleras por presencia global, con datos hasta junio.

Fuente: Hosteltur (2020)

Esta expansión hacia mercados internacionales ha permitido a las cadenas un mayor acceso a nuevos segmentos, nuevas tecnologías e innovaciones a la hora de establecer nuevos hoteles, además de ofertar servicios más adaptados.

La metodología utilizada en esta investigación es el método del caso en base al análisis documental. Para Gardin (1973), el análisis documental es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad posibilitar su recuperación posterior e identificarlo.

Los datos estadísticos y descriptivos necesarios para la comprensión de esta investigación se han obtenido a través de fuentes secundarias, tales como las páginas web de las distintas cadenas, los informes o memorias corporativas, así como importantes portales en internet.

Por lo que concierne a la estructura, este trabajo se estructura de la siguiente manera:

- Contextualización de las empresas
- Orientación estratégica
- Proceso evolutivo de formulación de estrategias de marketing internacional
- Estandarización o adaptación

- Segmentación de mercados (macro-segmentación y segmentación transnacional)
- Formas de entrada en mercados internacionales
- Estrategia de marca

Al finalizar, se hará una breve conclusión que abarcará los temas más importantes del trabajo, enlazando, además, mi opinión sobre este estudio.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

2.1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Meliá Hotels International fue fundada en 1956 por Gabriel Escarrer Juliá. Su internacionalización hacia América Latina comenzó en el año 1998 y en 1999 se lanzó hacia Europa, dando paso a un gran crecimiento internacional. Esta evolución y su estrategia enfocada en la expansión internacional ha permitido a la empresa posicionarse en mercados clave como China, Medio Oriente o Estados Unidos, además de mantener su liderazgo en mercados tradicionales como Europa o el Caribe.

En la actualidad, es el líder en hotelería vacacional, contando además con hoteles urbanos que le proporcionan una mayor fortaleza competitiva frente a eventuales crisis en los diferentes segmentos de la demanda.

El dossier de prensa (2019) señala que la cadena contaba a 31 de agosto de 2019 con 390 hoteles y más de 90.000 habitaciones en 41 países.

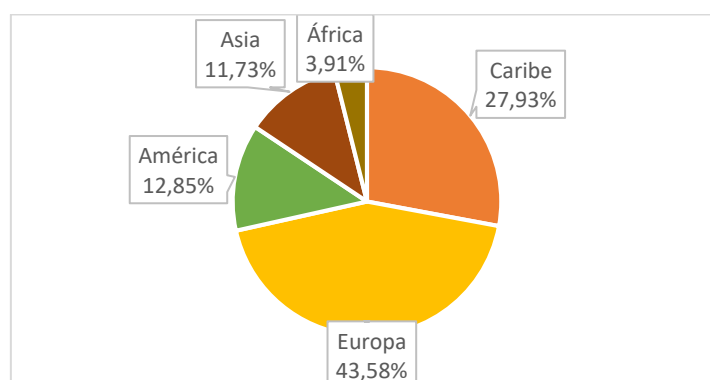
Tabla 2.1. Meliá. Segmentación de los hoteles

	<p>Hoteles que crean experiencias únicas gracias a su servicio personalizado e intuitivo. Representan la expresión contemporánea del lujo español en todo el mundo a través de edificios históricos y emblemáticos</p>
	<p>Hoteles presentes en las capitales de la cultura y las tendencias, reflejan con voz propia el espíritu de la cultura contemporánea europea. Música, arte, diseño, moda y gastronomía componen la escena ME para ofrecer a sus visitantes una experiencia más allá del alojamiento</p>
	<p>Hoteles ubicados en algunos de los puntos de interés turístico más famosos o emergentes del mundo. Estos hoteles transportan a sus huéspedes a un paraíso que refleja la belleza natural de su destino</p>
	<p>Hoteles situados en el centro de las ciudades que ofrecen diferentes actividades y gastronomía típica de la ciudad</p>

	<p>Los hoteles insignia de la marca, ubicados en las mejores ciudades y resorts, son reconocidos por su servicio inigualable. Destacan por su calidades y hospitalidad españolas, llevando la pasión por el bienestar a todo tipo de vacaciones, escapadas y viaje de negocios</p>
	<p>Vanguardistas hoteles-boutique de carácter cosmopolita, especialmente diseñados para los que disfrutan mezclando placer y negocios. Están situados en el corazón de las ciudades más vibrantes</p>
	<p>Resorts modernos en destinos de sol y playa. Caracterizado por su servicio de calidad y un ambiente acogedor, Sol by Meliá reinterpreta la experiencia vacacional para cada huésped, adaptándose a su edad y estilo de vida</p>

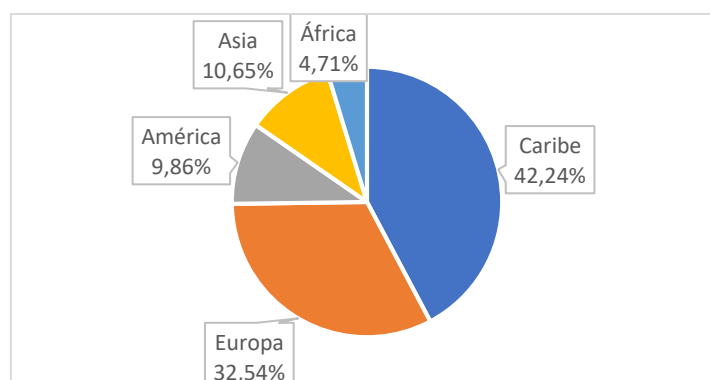
Fuente: Informe Integrado Meliá International Hotels (2018a) -- Elaboración propia

Figura 2.1. Meliá. Número de establecimientos



Fuente: Hosteltur (2018a) -- Elaboración propia

Figura 2.2. Meliá. Número de habitaciones






Fuente: Hosteltur (2018a) -- Elaboración propia

2.2 NH HOTEL GROUP

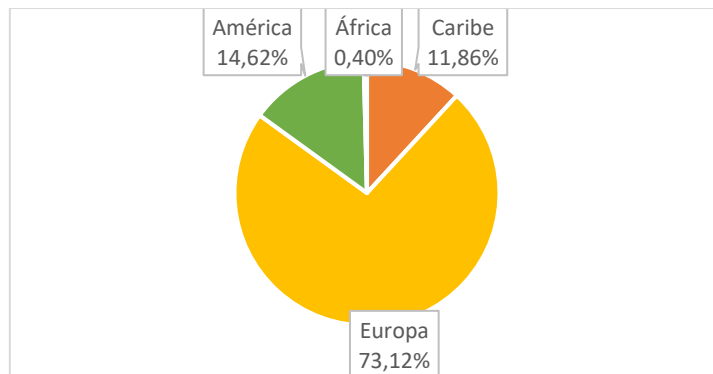
NH Hotel Group ha sufrido un importante crecimiento en establecimientos, calidad y prestigio a lo largo de sus más de 40 años. En la actualidad, esta compañía se ha convertido en un referente de la hotelería urbana en Europa y Latinoamérica con más de 360 hoteles en 30 países. Desde 2018, NH Hotel Group forma parte de Minor Hotels, empresa que gestiona en total más de 530 hoteles y resorts en los cinco continentes. Sin embargo, este estudio se va a enfocar concretamente en NH Hotel Group.

Tabla 2.2. NH. Segmentación de los hoteles

	Dentro del segmento Premium, NH Collection cuenta con edificios auténticos y diferenciales de carácter local situado en las principales capitales de Europa y Latinoamérica
	NH Hotels es la opción <i>Upscale</i> con hoteles urbanos de 3 y 4 estrellas. Son hoteles con excelentes ubicaciones que permiten al cliente, tanto de negocio como de ocio, conectar con el centro de las ciudades y los principales barrios, al mejor precio
	nhow son los hoteles más sorprendentes y exclusivos de NH Hotel Group. Se trata de hoteles con diseños no convencionales, cosmopolitas y ubicados en diferentes ciudades europeas

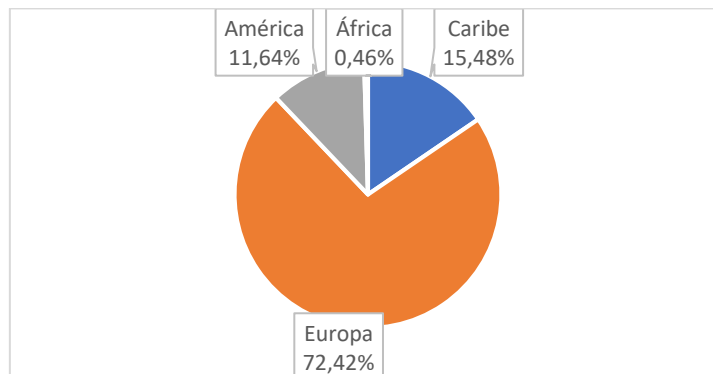
Fuente: Informe Anual NH Hotel Group (2018a) -- Elaboración propia

Figura 2.3. NH. Número de establecimientos



Fuente: Hosteltur (2018a) -- Elaboración propia

Figura 2.4. NH. Número de habitaciones



Fuente: Hosteltur (2018a) -- Elaboración propia

2.3 BARCELÓ HOTEL GROUP

El Grupo Barceló a través de sus más de 85 años de historia ha perfilado un modelo de negocio propio, adecuado a las diferentes etapas de desarrollo y realidades geográficas con las que se ha encontrado en su expansión. El grupo cuenta con una división hotelera y otra de viajes.

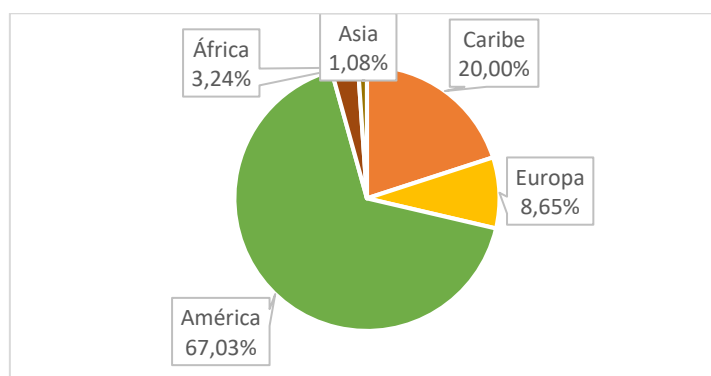
La compañía cuenta con una red de más de 251 hoteles en 22 países, con presencia operativa en Europa, América Latina, Estados Unidos, África y Oriente Medio, y proyectos en desarrollo también en Asia.

Tabla 2.3. Barceló. Segmentación de los hoteles

	<p>Esta marca está destinada a establecimientos posicionados en el segmento de lujo, en localizaciones especiales. Son hoteles destino que apuestan por el lujo experiencial. Establecimientos únicos y exclusivos vinculados al arte y la cultura con valores de marca asociados a la autenticidad, el detalle y la discreción</p>
	<p>Establecimientos con conceptos sorprendentes que buscan proporcionar al huésped la exclusividad de vivir una experiencia original. Hoteles y resorts vacacionales y urbanos de última generación que apuestan por la innovación y la creatividad, y cuyos valores de marca apelan a la cercanía y la cultura local</p>
	<p>Bajo el claim 'There for you', esta marca apuesta por la diversidad y la simplicidad para ofrecer a sus huéspedes una experiencia donde todo está pensado para su tranquilidad y comodidad. Hoteles situados a pie de playa en las zonas costeras de Europa, el Caribe y Emiratos Árabes</p>
	<p>Hoteles y resorts vacacionales y urbanos para disfrutar del ocio activo en destinos únicos dirigidos a un público más joven, que busca algo más alegre, vital y eficaz</p>

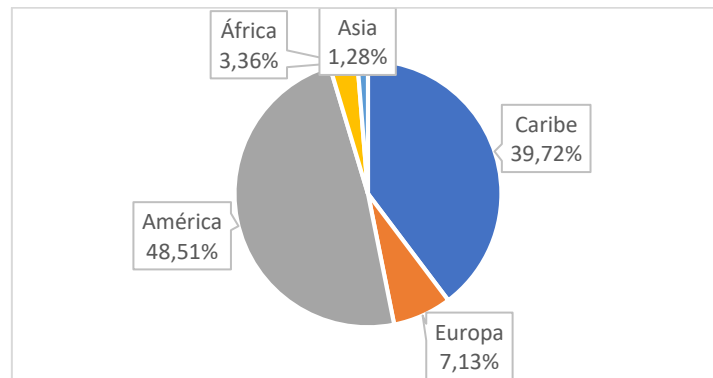
Fuente: Memoria Anual Barceló Grupo (2018) -- Elaboración propia

Figura 2.5. Barceló. Número de establecimientos



Fuente: Hosteltur (2018a) -- Elaboración propia

Figura 2.6. Barceló. Número de habitaciones






Fuente: Hosteltur (2018a) -- Elaboración propia

2.4 RIU HOTELS & RESORTS

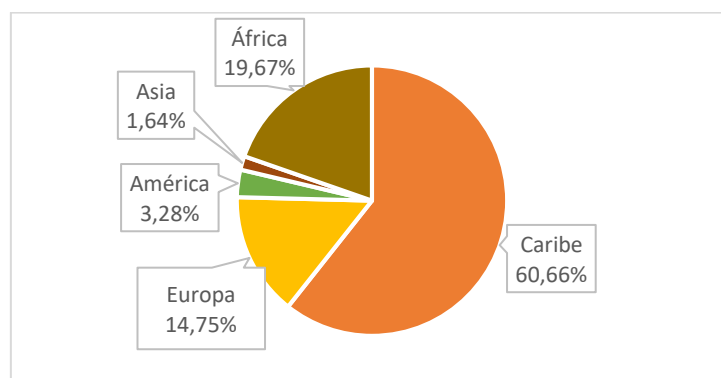
RIU Hotels & Resorts fue fundada en 1953 con la apertura de un pequeño hotel en la isla de Mallorca. Después de su sólida expansión en Canarias, RIU Hotels comenzó en los años 90 su internacionalización como cadena con la inauguración del hotel Riu Taíno en Punta Cana. Actualmente cuenta con más de 90 establecimientos en los principales destinos turísticos de Europa, América, África y Asia.

Tabla 2.4. RIU. Segmentación de los hoteles

	RIU Hotels & Resorts es la marca con la que comenzó RIU, especializada desde sus inicios en la hotelería vacacional ofreciendo hoteles con ubicaciones en los mejores destinos de playa, así como una oferta gastronómica de calidad
	Hoteles que suman un extra de lujo, excelencia y sofisticación. Son hoteles siempre ubicados a pie de playa, con los mejores servicios para garantizar una estancia inmejorable
	Hoteles urbanos y siempre ubicados en puntos neurálgicos de grandes metrópolis. Los mejores servicios tanto si se viaja por negocios o placer

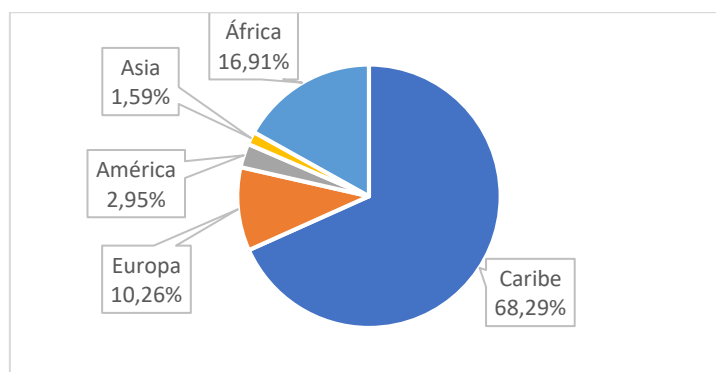
Fuente: Memoria de Sostenibilidad RIU (2018) -- Elaboración propia

Figura 2.7. RIU. Número de establecimientos



Fuente: Hosteltur (2018a) -- Elaboración propia

Figura 2.8. RIU. Número de habitaciones



Fuente: Hosteltur (2018a) -- Elaboración propia

2.5 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS

Según los datos proporcionados por Hosteltur (2016a), Iberostar Hotels & Resorts es una cadena hotelera vacacional fundada en Palma de Mallorca por la familia Fluxá en 1986. Es parte integrante del Grupo Iberostar, uno de los principales consorcios turísticos españoles y con más de 60 años de historia, contando con otras divisiones como Iberoservice y World2Meet (división receptiva), Iberostate (división inmobiliaria) e Iberostar The Club. La compañía cuenta con más de 120 hoteles de 4 y 5 estrellas repartidos en los principales destinos turísticos de Europa, África y América.

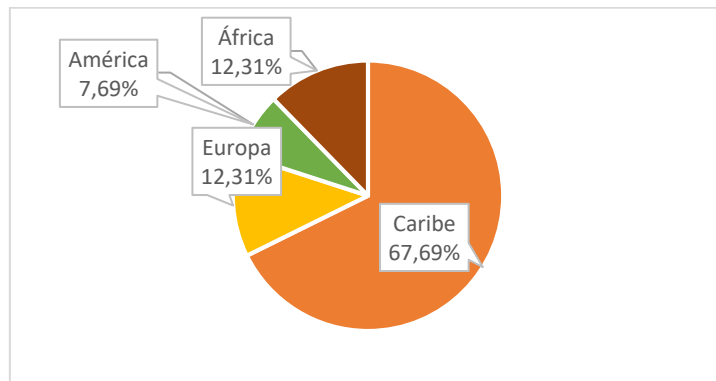
La expansión de la cadena hotelera ha llevado a establecer diferentes categorías para diferenciar sus servicios y productos prestados, clasificando estos a su vez en hoteles de playa, hoteles de ciudad y hoteles con historia. De manera transversal, la compañía refuerza Grand, su máxima categoría de lujo presente en todos los segmentos de la compañía.

Tabla 2.5. Iberostar. Segmentación de los hoteles

	<p>Establecimientos ubicados en el corazón de ciudades con gran atractivo turístico como Madrid, Nueva York, Lisboa, Barcelona, Budapest, Miami o La Habana. El segmento tiene dos categorías: Grand e Iberostar</p>
	<p>Hoteles diseñados para que los huéspedes disfruten de sus vacaciones en primera línea de mar. Este segmento presenta tres categorías: Grand, Selection e Iberostar</p>
	<p>Segmento de nueva creación que incluye una colección de hoteles singulares ubicados en edificios que por su arquitectura o significado histórico-cultural, tienen un valor y encanto especiales. Según su categoría se dividen en: Grand e Iberostar Heritage</p>

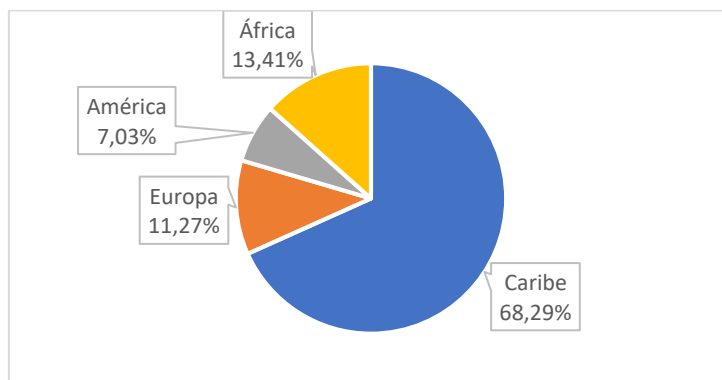
Fuente: Nota de prensa Iberostar (2018)

Figura 2.9. Iberostar. Número de establecimientos



Fuente: Hosteltur (2018a) -- Elaboración propia

Figura 2.10. Iberostar. Número de habitaciones



Fuente: Hosteltur (2018a) -- Elaboración propia

3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

3.1 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

3.1.1 Marco teórico

En base a Keegan y Green (2009), las empresas que deciden operar en el mercado exterior se pueden clasificar como empresas internacionales, multinacionales o globales.

- La empresa internacional tiene una orientación etnocéntrica, es decir, asume que los productos comercializados en el país de origen tendrán el mismo éxito en el resto de los países, siendo la estrategia de marketing una extensión del marketing nacional.
- La empresa multinacional tiene una orientación policéntrica o multidoméstica. En este caso, la empresa asume que cada país es único, adaptando las estrategias, productos y servicios a cada uno de estos en función de las características del país y del mercado.
- La empresa global tiene una orientación geocéntrica, ya que asume que todo el mundo es el mercado potencial, por lo que la empresa ofrecerá productos globalizados con adaptaciones mínimas en los mercados que lo requieran.

3.1.2 Aplicación al caso

○ *Meliá Hotels International*

El hecho de que Meliá distinga sus hoteles mediante diferentes marcas que transmiten el mismo concepto en todos los países hace pensar que esta cadena sigue una orientación geocéntrica, ya que todas ellas son entendidas por igual en todos los países en los que opera.

La cadena dispone de una página web principal desde la que se puede reservar en cualquier hotel de Meliá, pero, además, existen páginas web específicas para cada marca. Según la agencia de marketing online Súmate (2015), esta cadena ha elegido la opción de disponer de portales diferentes para distintos aspectos: portal de la compañía, selecciones especiales de hoteles, Premium, club de fidelización, etc., además de cada marca. Todas las páginas web son iguales en todos los países, adaptándose únicamente el idioma.

Se observa que Meliá sigue una orientación geocéntrica a la hora de lanzar nuevas marcas con hoteles diseñados para cada tipo de cliente, ya que todos ellos tienen el mismo enfoque en todos los países en los que operan, apoyándose este razonamiento en la forma de darse a conocer a través de sus páginas web, todas ellas enfocadas al cliente en sentido global, adaptando únicamente el idioma.

Figura 3.1. Página web principal Meliá Hotels (www.melia.com)

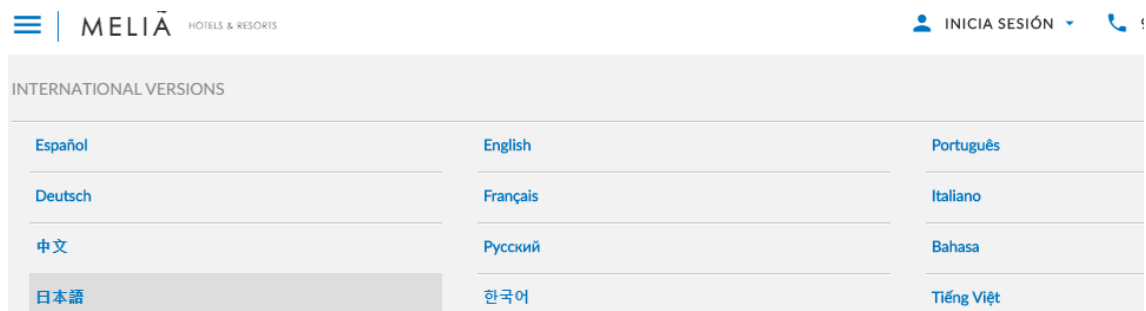


Figura 3.2. Página web Tryp by Wyndham (www.wyndhamhotels.com/tryp)



Figura 3.3. Página web Gran Meliá (www.granmelia.com)



○ *NH Hotel Group*

Los hoteles pertenecientes a las marcas NH Hotels, NH Collection y nhov se diferencian en el tipo de cliente al que van dirigidos y en la exclusividad de los servicios. A pesar de estas diferencias, cada una de estas marcas opera de igual forma en un país que en otro, es decir, siguen el mismo patrón en todos los países en los que operan.

La compañía dispone de una página web principal desde la que se puede reservar en cualquier hotel del grupo y de páginas web específicas para cada una de las marcas. Todas las páginas web son iguales en todos los países, adaptándose únicamente el idioma.

Al igual que Meliá, NH sigue una orientación geocéntrica, basada en la estandarización y la coordinación.

Figura 3.4. NH. Página web principal NH Hotel Group (www.nh-hotels.com)



Figura 3.5. Página web NH Collection (www.nh-collection.com)

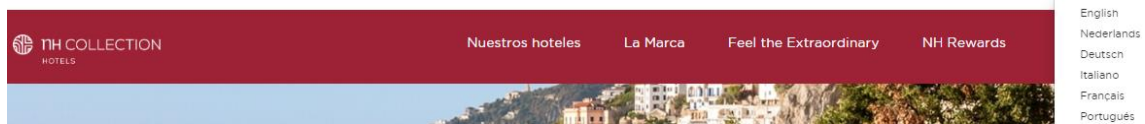
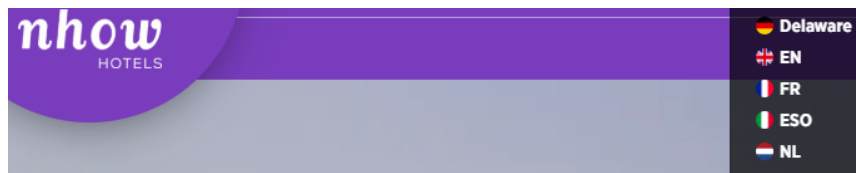


Figura 3.6. Página web nhow (www.nhow-hotels.com)



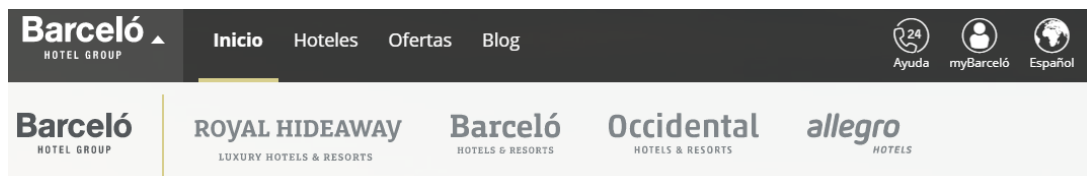
○ **Barceló Hotel Group**

La compañía cuenta con cuatro marcas referidas al sector hotelero que siguen el mismo patrón en todos los países.

En cambio, tal y como señala Bulla (2017), el grupo ha segmentado su portafolio de hoteles en 17 temáticas que en su renovada página web ocupan una variedad para todos los gustos y necesidades. En este sentido, la compañía sigue una estrategia policéntrica, ya que se aplican unas temáticas u otras conforme la ubicación.

La compañía dispone de una página web global que se divide en las distintas marcas que componen el Grupo Barceló, siendo esta igual en todos los países, adaptándose únicamente el idioma. Como explica la agencia de marketing online Súmate (2015), Barceló decidió unificar su visibilidad en red en un único portal bien posicionado, siguiendo una estrategia más apropiada en cuanto a optimización en buscadores.

Figura 3.7. Página web principal Barceló Hotel Group (www.barcelo.com)



Una vez analizados estos aspectos, el grupo sigue una orientación menos clara que el resto de las cadenas estudiadas. Por un lado, se observa que puede tener un enfoque geocéntrico en cuanto al diseño de las diferentes marcas, ya que el concepto de estas es el mismo en todos los países, apoyándose esta idea en la estandarización de la página web, pero, por otro lado, se observan características relacionadas con el enfoque policéntrico, ya que las temáticas que se han comentado no se aplican en todos los países por igual, dependiendo de los países/zonas en los que se encuentran los hoteles.

○ **RIU Hotels & Resorts**

Los hoteles RIU se clasifican en tres categorías, pudiendo a su vez tener distintas etiquetas y diferencias dentro de una misma. La categoría Plaza está compuesta por hoteles urbanos, mientras que la categoría Palace la componen hoteles ubicados a pie de playa que suman un extra de lujo, pudiendo llevar la etiqueta de *Adults Only*, *All Inclusive* o *Fun4All*. Por último, está la categoría formada por los RIU Hotels & Resorts,

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS CON MAYOR...

hoteles ubicados a pie de playa con sus respectivas etiquetas, pero sin llevar ese extra de lujo que los diferencia de los Palace.

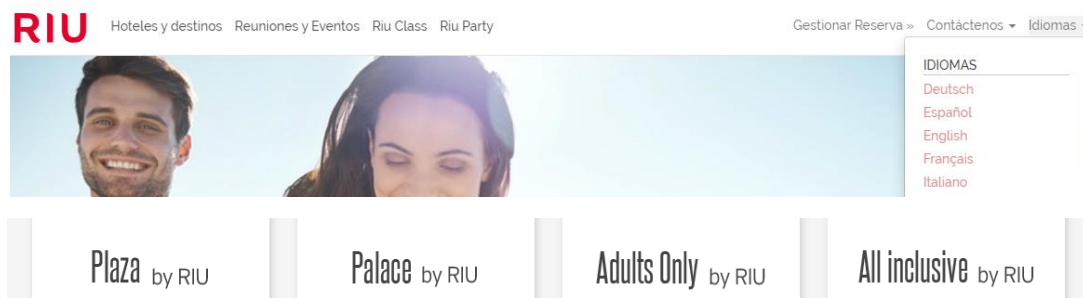
El hecho de que la cadena diferencie sus hoteles en categorías hace pensar que sigue una orientación geocéntrica, ya que todas ellas son entendidas por igual en todos los países en los que opera.

Figura 3.8. RIU Hotels & Resorts. Etiquetas (www.riu.com)



La cadena dispone de una página web principal en la que desde esa página se puede acceder a las distintas categorías de hoteles. Esta página web es igual en todos los países, adaptándose únicamente el idioma. Como explica la agencia de marketing online Súmate (2015), RIU decidió unificar su visibilidad en red en un único portal bien posicionado, siguiendo una estrategia más apropiada en cuanto a optimización en buscadores.

Figura 3.9. Página web principal RIU Hotels & Resorts (www.riu.com)



○ Iberostar Hotels & Resorts

Se puede afirmar que la cadena sigue una orientación geocéntrica en cuanto a la clasificación de estos hoteles, ya que el patrón que siguen es el mismo en todos los países. Por ejemplo, el Iberostar Heritage Grand Mencey en Tenerife y el Iberostar Heritage Grand Trinidad en Cuba son hoteles que, a pesar de estar en países diferentes con diferentes culturas, ambos se adaptan a la cultura de cada país, característica que define a esta marca y que se lleva a cabo en todos los países.

Todas las reservas se hacen desde la página web de Iberostar, ya que no hay páginas específicas para cada categoría de hotel. Esta página web es igual en todos los países, adaptándose únicamente el idioma.

Figura 3.10. Página web principal Iberostar Hotels & Resorts (www.iberostar.com)

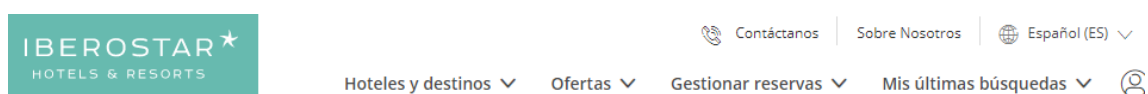


Figura 3.11. Iberostar. Categorías de hoteles (www.iberostar.com)



Aspectos comunes a todas las cadenas. Se observa que todas estas cadenas hoteleras buscan segmentos globales con necesidades comunes, utilizando las mismas marcas a nivel global y empleando exactamente los mismos videos para referirse a cualquier tipo de persona de cualquier parte del mundo, ya que son, en la mayoría, videos sin habla que no necesitan adaptarse a los diferentes idiomas. Por tanto, si generalizamos este razonamiento, estas empresas asumen que la homogeneización de los gustos las permite hacer un marketing global.

De todos modos, no hay que olvidar que siempre habrá adaptaciones menores por el tipo de terreno, clima y geografía, además de la necesidad de adaptar servicios debido a las diferencias culturales, como pueden ser los horarios de las comidas, la forma de la organización de los eventos enfocados a negocios y la alimentación, entre otros.

3.2 PROCESO EVOLUTIVO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

3.2.1 Marco teórico

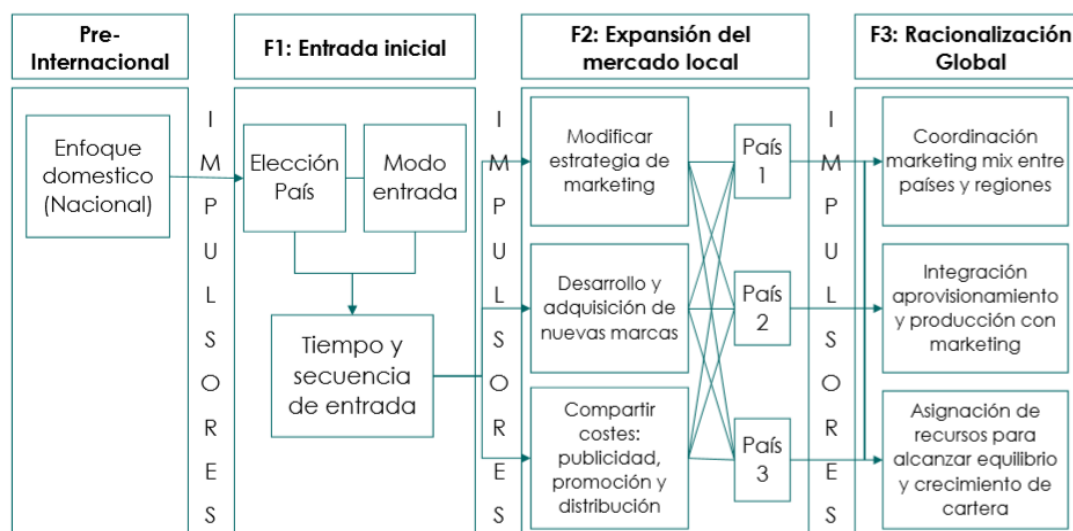
La empresa a medida que progresa en su proceso de internacionalización pasa por diferentes etapas, diferenciándose estas en la orientación, el enfoque comercial y en la estrategia de marketing (García Cruz 2002).

La formulación de estrategias de marketing internacional está caracterizada por una serie de parámetros cuya naturaleza e impacto depende de la etapa de internacionalización y el grado de experiencia que tenga la empresa.

- La orientación estratégica determina la dirección que seguirá la empresa, el campo en el que se va a competir y las prioridades estratégicas.
- Los factores de apoyo internacional orientan la dirección de los esfuerzos y las prioridades de inversión.
- Las decisiones estratégicas vienen determinadas por la orientación seguida por la empresa en cada fase, así como por los factores en los que se apoya para tomar ventaja.

Aunque en la práctica esta evolución de las estrategias es un proceso continuo, en este trabajo se van a identificar tres fases (además de una fase de “pre-internacionalización”) con el propósito de hacer más sencillo este estudio.

Tabla 3.1. Fases del proceso evolutivo de formulación de estrategias



Fuente: Asignatura Marketing Internacional UC (2020)

3.2.2 Aplicación al caso

El análisis de este apartado va a consistir en determinar una serie de parámetros de cada una de las empresas para luego finalizar con una conclusión respecto a la fase o fases en la que se encuentran.

○ **Meliá Hotels International**

Según el Informe Integrado (2018b), Meliá ha priorizado durante los últimos años la integración del foco estratégico en el día a día de todas sus regionales, adaptándolo en los casos en los que hubiera sido necesario a cada entorno, cultura, necesidades y países. Además, en dicho informe (2018c) se detalla que el actual modelo organizativo denominado Competing by Design está basado en la descentralización de funciones operativas y de soporte a la operación. El objetivo de este modelo es dotar de mayor autonomía y agilidad al establecimiento en la toma de decisiones, potenciando a su vez la proximidad al cliente.

Según la plataforma Hootsuite (2019), la amplia presencia en redes sociales en varios países del mundo hizo que Meliá comenzara a utilizar Hootsuite Enterprise como solución, permitiendo visualizar todo el contenido generado en tres niveles: global, regional y local. De esta forma, todas las marcas y hoteles con presencia en las redes sociales están incorporados en una única organización dentro de Hootsuite a la que acceden los equipos de los diferentes hoteles, de las regionales, así como los equipos globales de Meliá.

○ **NH Hotel Group**

Según el Estado de Información No Financiera del grupo (2019a), el modelo de negocio centralizado permite a NH Hotel Group ofrecer un servicio excelente a sus clientes en los distintos hoteles de las diferentes regiones y zonas geográficas en las que opera. La central corporativa y oficinas regionales ofrecen a los hoteles una amplia gama de funciones como ventas, reservas, marketing, recursos humanos, gestión financiera y desarrollo de sistemas.

Además, la cadena ha centralizado en la plataforma digital NH Digital Core Platform todas sus propiedades y funciones, permitiendo integrar los sistemas de todos los hoteles del grupo. De esta forma, NH ha podido ampliar su conocimiento del cliente, maximizar su eficiencia e innovar a gran escala en todas sus áreas de valor.

Asimismo, según el Informe Anual (2018b), a través del programa de la compañía NH Rewards, con más de 9,5 millones de miembros, se enviaron en 2018 un total de 133 millones de emails de campañas de marketing adaptadas a los miembros NH Rewards, lo que demuestra el compromiso de NH con todos los clientes a nivel global.

○ **Barceló Hotel Group**

Según la revista corporativa publicada por el Grupo Barceló (2015), la estructura de la compañía ha sido diseñada para aprovechar las ventajas de la flexibilidad y la descentralización sin perder los beneficios del tamaño. El grupo combina una estructura central ligera y flexible con un modelo de gestión descentralizado.

A nivel corporativo, cuentan con algunas áreas estratégicas de negocio en las que la centralización permite obtener economías de escala y/o capacidad de negociación frente a proveedores. Sin embargo, cada unidad de negocio es responsable de ser rentable por sí misma y a tales fines se les confiere una autonomía de decisión muy elevada, tanto a nivel comercial como de gestión.

La estructura del negocio está formada por varias direcciones regionales que se ocupan de la organización, planificación, supervisión y gestión de los hoteles por área geográfica, además de generar sinergias dentro de su región y con el resto de las regiones.

Para mantener la agilidad de respuesta a las demandas del mercado, las funciones clave a nivel operativo se gestionan a nivel regionalizado, definiendo una política común corporativa que posteriormente se implanta a nivel regional.

○ **RIU Hotels & Resorts**

En la Memoria de Sostenibilidad (2018) se indica que la familia Riu se fundamenta en seguir creciendo y posicionando internacionalmente la marca RIU con un modelo de gestión corporativo centralizado.

Además, tal y como se redacta en Tourinews (2017), la cadena ha elegido a la plataforma digital Trustyou para gestionar su reputación online y poder analizar las opiniones y comentarios de sus huéspedes en todo el mundo. De este modo, se canalizará mejor los retos de la compañía, en función de las opiniones de sus clientes. Para la directora de comunicación de Riu, Laura Malone, debido al constante crecimiento que está sufriendo la cadena, la gestión y el análisis de comentarios, votos y opiniones es una parte vital de su estrategia. De este modo, este contenido hace referencia a la centralización y coordinación de las actividades de marketing internacional propias de la fase de racionalización global.

○ **Iberostar Hotels & Resorts**

Según la web del grupo (b), Iberostar cuenta con ventajas en precio y rappels gracias a una negociación centralizada a nivel corporativo, además de contar con un equipo de marketing corporativo centralizado, la garantía de calidad de una marca de prestigio y una gran reputación online gracias a equipos de trabajo internos.

Asimismo, tal y como se indica en la nota de prensa (2020), la empresa ha creado su Data Analytics & Transformation Office (DATO), concebida para centralizar y gestionar la información de cada unidad de negocio, ofreciendo una visión conjunta e integrada de los datos que permita aprovechar su potencial y mejorar la toma de decisiones a escala global.

También se indica que para el Chief Commercial and Digital Officer del grupo, Javier Delgado Muerza, el mayor reto de Iberostar es poder “seguir” al usuario, adaptándose a sus preferencias de una manera rápida y satisfactoria. En este sentido, el aprovechamiento de la tecnología permite a la compañía centralizar y coordinar sus

actividades de marketing internacional con el objetivo de responder de forma más eficiente a las necesidades de los distintos segmentos de clientes.

Aspectos comunes a todas las cadenas. Todas estas cadenas tienen una importante presencia a nivel global, por lo que todas ellas se encuentran en la tercera fase (racionalización global).

El objetivo que persiguen estas cadenas es que cada establecimiento tenga en consideración los objetivos del conjunto de la compañía, pero respondiendo a las necesidades locales, de tal modo de que cada establecimiento piense globalmente y se desenvuelva localmente.

3.3 TENDENCIA DE LA ESTANDARIZACIÓN O A LA ADAPTACIÓN DE LAS DECISIONES DE MARKETING INTERNACIONAL

3.3.1 Marco teórico

Conforme a Sanyes (2016), mientras la estandarización consiste en comercializar en el mercado exterior el mismo producto que en el nacional y con la misma estrategia de marketing, la adaptación se basa en realizar alguna modificación en el producto o en la estrategia con el objetivo de acomodar la oferta de la empresa a los gustos de los clientes y a las condiciones del mercado del país extranjero.

La adopción de una estrategia uniforme permite a la empresa alcanzar unas potenciales sinergias y economías que surgen al operar en más de un país, mientras que, por otro lado, se alude al hecho de que la adaptación de las estrategias a los rasgos nacionales de cada mercado es crucial para poder aprovechar las oportunidades que surgen en esos mercados.

3.3.2 Aplicación al caso

o *Meliá Hotels International*

La cadena estandariza parte de sus decisiones de marketing internacional, ya que utiliza marcas globales y se dirige a segmentos universales en todos los países.

Según la web informativa Dircomfidencial (2019), la marca Gran Meliá, marca premium de la compañía, ha seleccionado a la agencia creativa Kitchen para desarrollar su nueva estrategia de posicionamiento y marca a nivel global. De este modo, en el año 2019 lanzaron una nueva campaña de comunicación llamada "Spanish Lessons", que consta de un spot digital de larga duración y de unas experiencias de marca que trabajan para tangibilizar el posicionamiento de una manera notoria y única, teniendo los hoteles, sus experiencias y servicios como escenario. Esta campaña consiste en una serie de vídeos sin habla con música en los que aparece vocabulario en inglés y en español, sin hacer más adaptaciones a otros idiomas.

Además, con el programa de fidelización Meliá Rewards se puede disfrutar de ventajas y ofertas exclusivas independientemente del país en el que se encuentre la persona, sin olvidar las adaptaciones de las ofertas que se hacen para cada cliente. El programa cuenta con 4 niveles: White, Silver, Gold y Platinum, que son aplicados a todos los clientes de los diferentes países. La inscripción se puede realizar a través de la página web de la compañía.

Conforme a Núñez (2016), el Global Digital Media Advertising Director en Meliá, José Luis Aranda, afirmó que en el día a día de la compañía todo va enfocado a la personalización, obligándoles a manejar sus tecnologías desde un DMP (*Data Management Platform*), un adserver o un modelo de atribución que los ayuda a manejar el big data y ofrecer a cada usuario en cada momento de su ciclo del viaje particular la

mejor versión del producto. Conforme a esta información, se puede concluir que esta filosofía se aplica a un nivel de gestión global, y, por tanto, de forma estandarizada.

- **NH Hotel Group**

El hecho de que la cadena utilice marcas globales y se dirija a segmentos universales permite estandarizar parte de las decisiones de marketing internacional en todos los países.

En cuanto a la publicidad, muchos de los vídeos son acerca de los distintos hoteles, siendo vídeos sin habla que pueden ser entendidos en todo el mundo. De todos modos, también hay vídeos con habla iguales para todos los países, pero adaptando únicamente el idioma.

Con el programa de fidelización NH Rewards se puede disfrutar de ventajas y ofertas exclusivas independientemente del país en el que se encuentre la persona, sin olvidar las adaptaciones de las ofertas que se hacen para cada cliente. El programa cuenta con cuatro categorías: Blue, Silver, Gold y Platinum, aplicados a todos los clientes de los diferentes países en función del número de estancias. NH Rewards constituye una de las propuestas de recompensas más completas a nivel global (Estado de Información No Financiera 2019d).

Como se ha mencionado antes, NH Hotel Group dispone de una plataforma digital, NH Digital Core Platform, que ha permitido a la cadena ampliar su conocimiento del cliente, maximizar su eficiencia e innovar a gran escala en todas sus áreas de valor. Esta filosofía se aplica a un nivel de gestión global, y, por tanto, de forma estandarizada.

- **Barceló Hotel Group**

Las campañas publicitarias de las marcas del Grupo Barceló se caracterizan por ser videos no hablados, por lo que el grupo puede beneficiarse de economías de escala.

Según Triguero (2019), cadenas hoteleras españolas como Barceló, Palladium o la innovadora Room Mate de Kike Sarasola trabajan mano a mano con SiteMinder, una plataforma de adquisición de huéspedes para mejorar el negocio online de los hoteles. A través de su tecnología, esta empresa gestiona y potencia las ventas de los alojamientos, independientemente de su tamaño, naturaleza o categoría.

Además, conforme al artículo de Jiménez (2020), la cadena cuenta con los servicios de la startup española The Hotels Network (THN), especializada en software para la industria hotelera ofrece software para ayudar a estas compañías a crecer su canal directo, es decir, que impulsen sus ventas a través de su web o su app. El objetivo que persigue Barceló con esta tecnología es ganar en rentabilidad (las agencias de viaje online cobran comisiones muy altas) y mantener una relación más directa con el usuario final. Estas decisiones se aplican a nivel global, por tanto, siguen estrategias de estandarización a la hora de recopilar información de los clientes e impulsar la venta directa.

El programa de fidelización internacional de Barceló Hotel Group se denomina my Barceló. Este programa es abierto y gratuito, orientado a premiar la fidelidad del cliente particular y autónomo que reserva en Barcelo.com y Call Center a través de beneficios de alto valor percibido, contenidos y comunicaciones que mejorarán su experiencia Barceló antes, durante y después de su estancia. Según el número de estancias, el programa se divide en my Barceló, my Barceló intense y my Barceló unique. Cualquier persona de cualquier país se puede inscribir a este programa a través de la página web.

Estas decisiones permiten al grupo tener un mayor alcance mundial, más ingresos y menores gastos. Por tanto, podemos afirmar que el grupo estandariza las decisiones de marketing en gran medida.

○ **RIU Hotels & Resorts**

Entre los objetivos estratégicos de la cadena se encuentran seguir creciendo y posicionando internacionalmente la marca RIU sobre la base de un modelo de gestión corporativa centralizado.

De todos modos, según López y Peralta (2013), RIU tiene un modelo de descentralización muy pronunciada de la gestión cotidiana de la operativa hotelera y de centralización extrema de algunos procesos clave, como son los de comercialización y compras.

La cadena lleva a cabo una segmentación de sus hoteles a través de diferentes marcas y etiquetas, enfocadas cada una de estas a un determinado tipo de cliente. En este sentido, el hecho de que la cadena siga este mismo patrón en todo el mundo y se dirija a segmentos universales en todos los países la permite estandarizar sus decisiones de marketing internacional.

Muchas de las campañas publicitarias de la compañía son videos no hablados, pero en muchos casos, dependiendo de la zona en la que se encuentre el hotel, pueden lanzar de forma adicional otros videos hablados en inglés, español o alemán. Un ejemplo es la campaña publicitaria global de Riu Plaza España en la que no hay habla y la campaña publicitaria de este mismo hotel enfocada al público español, que cuenta la historia del edificio y en el que el personaje es un fantasma.

Además, con el programa de fidelización Riu Class se puede disfrutar de ventajas y descuentos exclusivos independientemente del país en el que se encuentre la persona, sin olvidar las adaptaciones de las ofertas que se hacen para cada cliente. El programa cuenta con 3 tarjetas: Classic, Gold y Diamond. El cliente tendrá una tarjeta u otra en función de los puntos que acumule en los diferentes hoteles de la cadena y podrá inscribirse en el programa a través de la página web.

○ **Iberostar Hotels & Resorts**

La cadena lleva a cabo una segmentación de sus hoteles a través de diferentes marcas y características, enfocadas cada una de estas a un determinado tipo de cliente. En este sentido, el hecho de que la cadena utilice marcas globales y se dirija a segmentos universales permite estandarizar sus decisiones de marketing internacional en todos los países.

En cuanto a las campañas publicitarias, tanto los videos corporativos como los de los diferentes hoteles se caracterizan por no tener habla, mostrando las diferentes actividades que se pueden realizar en cada uno de sus hoteles. De este modo, la compañía no necesita hacer adaptaciones, permitiéndola alcanzar economías de escala a la hora de lanzar estos vídeos. De todos modos, esto no quiere decir que no haya campañas con habla o específicas para cada país, como es el caso de la campaña “Explorar no tiene límites”, enfocada al público español.

El programa MI Iberostar es el programa de fidelización personalizado de Iberostar hoteles y apartamentos, S.L. (Iberostar) y está destinado a premiar a los clientes más fieles, pudiendo así disfrutar de ventajas exclusivas.

Los beneficios del programa son únicamente aplicables a las reservas a través de la Web o del Contact Center de los hoteles situados en España, Túnez, Portugal, Marruecos, Grecia, Hungría, Montenegro y Cabo Verde. En este sentido, la cadena sí estandariza, ya que los clientes de cualquier país del mundo pueden beneficiarse de estas ventajas, aunque solo sea para reservas situadas en los países mencionados.

3.4 ESTRATEGIA DE MACRO-SEGMENTACIÓN: ELECCIÓN DEL PAÍS-MERCADO

3.4.1 Marco teórico

García Cruz (2002) argumenta que la selección de los mercados sobre los que operar se encuentra condicionada por los recursos de la empresa, los cuales delimitan las posibilidades del esfuerzo de marketing y por los criterios relacionados con la estrategia más adecuada para desarrollar las capacidades de las que la empresa dispone. Desde esta perspectiva, la elección de la política de expansión de mercados es una importante decisión estratégica que conlleva tomar decisiones en tres áreas que interactúan constantemente entre sí:

- 1) Identificación de los mercados potenciales y del orden de entrada en los mismos
- 2) Decisiones sobre objetivos y nivel global de esfuerzos de marketing que la empresa está dispuesta a comprometer en los mercados internacionales
- 3) Selección de una ratio de expansión, así como la asignación de recursos entre los diferentes mercados

Las principales alternativas estratégicas dentro de esta tercera área de decisión son la concentración y la diversificación de mercados.

La concentración consiste en seleccionar un reducido número de mercados con la intención de centrar los esfuerzos comerciales y alcanzar una penetración más intensa en cada uno de ellos, suponiendo una expansión lenta y gradual.

En cambio, la diversificación consiste en entrar de forma simultánea en un gran número de mercados, a costa de mantener un menor nivel de penetración como consecuencia de los menores recursos de marketing involucrados en cada uno.

3.4.2 Aplicación al caso

○ *Meliá Hotels International*

Según la página web, la cadena inició su expansión internacional con la apertura del Meliá Bali en 1985. En los 90 la cadena ya empieza a tener presencia en América Latina y el Caribe español y es en el 2000 cuando tiene presencia en las principales ciudades europeas. En el año 2010 ingresa en el mercado estadounidense y en el Caribe inglés, además de consolidar su presencia en los países del Caribe español. También a partir del 2010 ingresa en la región de Medio Oriente y triplica su cartera en Asia Pacífico, abriéndose en destinos como Shanghái. En la actualidad, Meliá está presente con sus hoteles en 41 países de cuatro continentes (Europa, África, América y Asia), por lo que podemos afirmar que ha seguido durante todos estos años una estrategia de diversificación.

Tal y como parece en el Informe Integrado (2018d), bajo un escenario de disminución del crecimiento global en los próximos años, la compañía sigue reforzando su visión estratégica, enfocando la estrategia de internacionalización hacia economías emergentes que muestran un mayor potencial de crecimiento y oportunidades, para responder ante las perspectivas globales de crecimiento moderado.

Según Hosteltur (2013a), Gabriel Escarrer manifestó que a medida que los países emergentes se convierten también en mercados emisores de turistas, la compañía desarrolla estrategias para dar a conocer sus marcas e incorporarlas a su clientela, de modo que compensen, cada vez más, la demanda menguante de algunos mercados emisores tradicionales.

Además, Hosteltur (2019a) afirma que la región de APAC (Asia-Pacífico) es una importante fuente de negocio para Meliá Hotels tanto a nivel regional (mercado doméstico de viajeros asiáticos dentro de Asia representa el 72,6 %), como a nivel global

(China destaca como uno de los grandes emisores de turistas hacia los hoteles de la compañía en Europa, África y América).

○ **NH Hotel Group**

Según la página web (a), la cadena emprende su expansión internacional en 1998 en Latinoamérica y es en 1999 cuando desembarca en Europa a través de la adquisición de una participación en la cadena italiana Jolly Hotels. En el 2000 la compañía adquiere la cadena hotelera holandesa Krasnapolsky, que supone estar presente en 15 países, a los que inmediatamente se suma Portugal. En 2004 la cadena entra en nuevos mercados. Con 240 hoteles y 35.000 habitaciones en 18 países de Europa, Latinoamérica y África, en 2004 y 2005 NH Hoteles entra por primera vez en Italia, Rumanía, Reino Unido y Francia. NH Hoteles llega a 2007 a operar 341 hoteles en 21 países de tres continentes. A principios de 2015 se consolidó la compra de la compañía latinoamericana Hoteles Royal, permitiendo lanzar NH en Colombia, convertir al grupo en líder en Bogotá e incrementar la presencia en Chile y Ecuador. En la actualidad, tiene presencia en 30 países, y, con arreglo a su evolución, se puede afirmar que ha seguido una clara estrategia de diversificación, especialmente teniendo en cuenta las fuertes exigencias financieras para la entrada en un nuevo mercado en el sector hotelero.

Conforme al Estado de Información No Financiera (2019c), con la entrada de Minor International en el capital en 2018 se ha abierto una nueva etapa de oportunidades a través de una plataforma hotelera global con presencia en cinco continentes.

En este sentido, la complementariedad de ambas carteras de hoteles y la posición de referencia de sus distintas marcas permitirá a NH Hotel Group crecer y competir con mayores garantías de éxito y crear valor añadido a su base de clientes por todo el mundo.

○ **Barceló Hotel Group**

En el dossier de prensa (2020) aparece detalladamente su expansión internacional. En lo que se refiere a la división hotelera del grupo, Barceló inició su apuesta en el extranjero en el año 1985, con la inauguración del primer hotel en República Dominicana, apertura que convierte a Barceló en la primera compañía hotelera española que se instala en el área del Caribe. En 1990 la cadena entra en Costa Rica. En 1992 entra en el mercado hotelero de los EE.UU. con la compra de un primer establecimiento en Washington DC, al que luego seguirá otro en Orlando. La apuesta por Europa llega en 1993, año en el que el grupo mallorquín adquiere el Barceló Praga, el primer hotel que incorpora en una capital europea. En 1997 se abre un hotel en Venezuela, y en 1999 se inauguran tres hoteles en México. La expansión no cesa y es en el 2000 cuando la cadena desembarca en Turquía, Ecuador y Uruguay. El año 2001 prosigue su expansión en varios países sudamericanos. En 2014 Barceló Hotel Group comunica que tiene 95 hoteles en 16 países. A finales de 2017 la compañía logra un reto importante: implantarse en los Emiratos Árabes Unidos e iniciar su expansión en Oriente Medio. En 2019 firma acuerdos para implantarse en Polonia, Eslovenia, Sri Lanka y Maldivas, entre otros destinos.

Conforme a estos datos, la compañía ha llevado una indudable estrategia de diversificación desde sus inicios.

○ **RIU Hotels & Resorts**

Según la página web, RIU Hotels & Resorts comenzó su expansión internacional en el año 1991, con la inauguración de RIU Taino en Punta Cana, República Dominicana. Fue durante los 90 y la década del 2000 cuando RIU realiza la expansión en países como México, Jamaica, Aruba, Bahamas, Cabo Verde, Costa Rica, Marruecos o Túnez.

En la actualidad, la cadena cuenta con casi 100 establecimientos en 20 países, por lo que, aunque menos notoria que otras cadenas estudiadas, RIU ha seguido una estrategia de diversificación, ya que en los primeros 10 años de expansión internacional ya tenía presencia en cuatro continentes.

RIU Hotels & Resorts se ha especializado desde sus inicios en la hotelería vacacional ofreciendo hoteles con excelentes ubicaciones en los mejores destinos de playa, por tanto, desde sus inicios ya tenía claro los países y zonas geográficas que se podían adaptar a su oferta vacacional.

Además, según el blog de la página web (2019), en el año 2010 lanzó la marca urbana RIU Plaza. El primer hotel de la marca Plaza se inauguró en Panamá. En tan solo diez años, la cadena cuenta con ocho hoteles de esta gama en México, Estados Unidos, Alemania, Irlanda y España. Asimismo, hay tres en construcción: Londres, Toronto (donde RIU no tenía presencia) y el segundo en Nueva York.

Conforme a García L.M (2019), la cadena en 2019 ya estaba presente en países como Marruecos, Cabo Verde y Zanzíbar y es en ese año cuando decide seguir su expansión en el continente africano con la construcción de un hotel en Senegal. En cambio, tal y como se redacta Hosteltur (2019b), el consejero directivo de Marketing y Comercial de RIU Hotels & Resorts, Pepe Moreno, ha señalado que en los países asiáticos como Mauricio o Sri Lanka cuesta desarrollarse en comparación con el resto de continentes.

○ ***Iberostar Hotels & Resorts***

Según la web del grupo (c), en 1993 Iberostar Hotels & Resorts inicia su proceso de internacionalización con el primer hotel en el Caribe: Iberostar Bávaro, Punta Cana (República Dominicana). En 1997 la compañía se introduce en México, en 2002 en Marruecos, en 2006 en Brasil, en 2007 Jamaica y en 2010 en Cuba. En 2011, Grupo Iberostar consolida la división hotelera en 15 países de todo el mundo y amplía la línea de hoteles The Grand Collection, iniciando la expansión a hoteles urbanos en destinos turísticos como Budapest, La Habana y Tenerife (Islas Canarias). En 2016 se abre el primer hotel del grupo en Estados Unidos, el Iberostar 70 Park Avenue, Nueva York. En la actualidad, la división hotelera del grupo está presente en 19 países siguiendo una estrategia de diversificación similar a la de RIU Hotels & Resorts.

Además, conforme a lo que se redacta en Hosteltur (2013b), el presidente ejecutivo de Iberostar Hotels & Resorts, Miguel Fluxá, prefiere diversificar créditos acudiendo a distintos mercados antes que recurrir a la emisión de bonos para financiar su expansión internacional. Tal y como comenta, los plazos de amortización de la inversión en México, que rondan los siete u ocho años, contrastan con los más de veinte en España. Por tanto, esta situación ha hecho que Iberostar diversifique en un mayor número de mercados. De todos modos, en este portal se deja claro que la cadena deja de momento de lado su expansión en Asia, donde las cadenas estadounidenses y asiáticas representan una gran competencia gracias a sus poderosas marcas.

3.5 SEGMENTACIÓN TRANSNACIONAL

3.5.1 Marco teórico

En concordancia a García Cruz (2002), en la micro-segmentación se procede a identificar, dentro de cada uno de estos países/mercados, grupos de consumidores cuyas expectativas trasciendan los particularismos nacionales y culturales y cuya acumulación a escala mundial pueda constituir un gigantesco mercado que ofrezca a la empresa una importante oportunidad. Por tanto, la segmentación transnacional busca segmentos similares en diferentes países/mercados a los que poder aplicar la misma estrategia de marketing.

Tabla 3.2. Segmentación transnacional

Segmentos universales en cada país	Compradores con similares expectativas de consumo en distintos países. Estandarización de estrategias de marketing
Segmentos diversos entre los países	Segmentos diferentes en cada país demandan un mismo producto. Adaptación de estrategias de distribución y comunicación
Grupos de países homogéneos	Dirigirse a mercados-países similares en cuanto a su entorno económico, cultural o geográfico. Combinación adaptación / estandarización


Fuente: García Cruz (2002) -- Elaboración propia

3.5.2 Aplicación al caso

○ **Meliá Hotels International**

Meliá Hotels International se dirige a segmentos universales en cada país, ya sea a través de la categoría *Upper Upscale* (categoría máxima), *Upscale* (de alto nivel) o *Midscale* (escala media, no llega a ser exclusivo).

Tabla 3.3. Meliá. División por categorías

	+DEMOGRÁFICO	+PSYCOGRÁFICO
Upper upscale 10% 4% Paradisus by Meliá 4% Gran Meliá Hotels & Resorts 2% ME by Meliá	 PARADISUS by meliá	 GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS  ME by meliá
Upscale 46% 37% Meliá Hotels & Resorts 9% Innside by Meliá	 MELIÁ HOTELS & RESORTS	 INNSIDE by meliá
Midscale 38% 22% Sol by Meliá 16% TRYP by Wyndham	 SOL by meliá  TRYP	

Fuente: Dossier de prensa Meliá (2019)

La segmentación demográfica consiste en dividir el mercado en grupos reducidos, teniendo en cuenta variables como la edad, grado de estudios, nacionalidad, ingresos, religión y ocupación, mientras que la segmentación psicográfica es entendida como una técnica de segmentación de mercado en la que los grupos se forman según los rasgos psicológicos que interfieren en los hábitos de consumo.

○ **NH Hotel Group**

NH Hotel Group se dirige a segmentos universales en cada país, ya sea a través de la categoría *Upper Upscale* (NH Collection y nhow) o *Upscale* (NH Hotels).

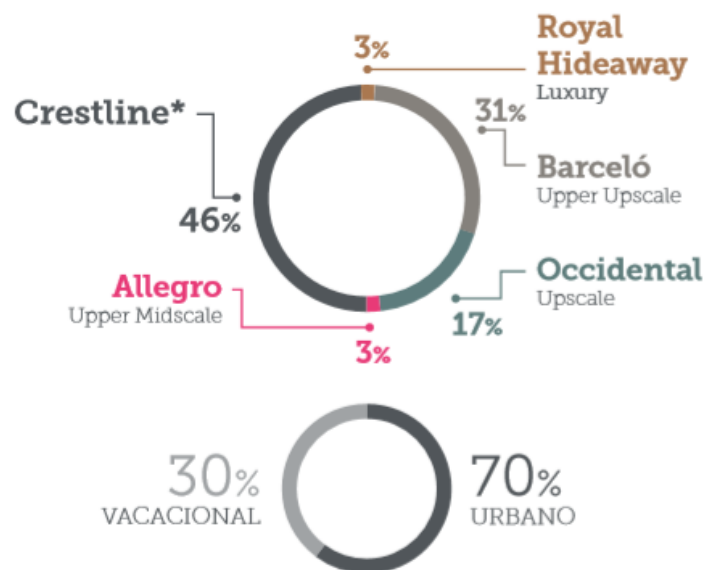
- NH Collection. Estos hoteles pretenden sorprender al cliente con una categoría Premium en las principales capitales, tanto nacionales como internacionales.
- nhow. Hoteles de diseño no convencionales, cosmopolitas y con personalidad en las urbes más internacionales. Estos hoteles marcan el estilo de su entorno con sus llamativos diseños, y se convierten en puntos y destinos de moda tanto para viajeros como para el público local.
- NH Hotels. Cuenta con hoteles urbanos de 3 y 4 estrellas, cuyos clientes demandan buena ubicación y buena relación calidad-precio.

A pesar de que la marca NH Hotels cuenta con algunos hoteles vacacionales, se puede observar que el grupo no diferencia mucho en este sentido, ya que su nuevo enfoque trata de captar al público de lujo y negocios.

○ **Barceló Hotel Group**

Barceló Hotel Group cuenta con varios tipos de segmentación, desde la opción *Luxury* al *Upper Midscale*, que, sin llegar a ser exclusivo, cuenta con más prestigio que solo el *Midscale*.

Figura 3.12. Barceló. División por categorías



Fuente: Dossier de prensa Barceló (2020)

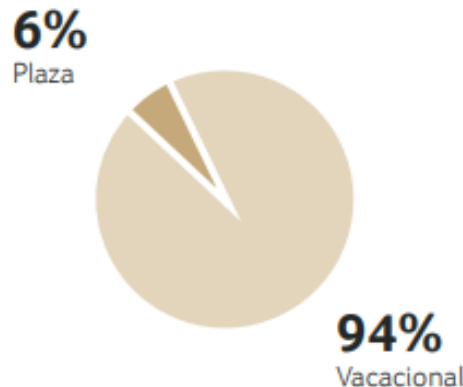
El 46% de su portafolio pertenece a Crestline Hotels & Resorts, una empresa gestora de los Estados Unidos cuyo portafolio asciende a 119 establecimientos y que Barceló cuenta con el 100% de sus acciones. Por esta razón, el gráfico señala que el 70% de sus hoteles se dirigen al segmento urbano, pero, si no tenemos en cuenta a la gestora americana y nos enfocamos únicamente a los hoteles que directamente tienen relación con Barceló, más del 50% se dirigen al segmento vacacional.

○ **RIU Hotels & Resorts**

Conforme a la Memoria de Sostenibilidad (2018), los hoteles vacacionales pueden tener diferentes categorías y etiquetas. Aquellos que llevan la etiqueta *Fun4All* ofrecen el servicio Todo Incluido o Todo Incluido 24 horas, mientras que los que llevan la etiqueta *Adults Only*, van enfocados a parejas que quieren disfrutar una estancia romántica durante sus vacaciones, con el máximo confort y relax.

Además, la compañía también cuenta con los RIU Plaza, hoteles urbanos ubicados en puntos estratégicos de grandes capitales internacionales.

Figura 3.13. RIU. División por categorías



Fuente: Memoria de Sostenibilidad RIU (2018)

En este sentido, RIU ha querido segmentar sus hoteles con estas distinciones para poder dirigirse a un mayor número de segmentos universales en todos los países.

○ **Iberostar Hotels & Resorts**

Con el objetivo de dar coherencia y cohesión a los hoteles de Iberostar, la compañía ha reorganizado la segmentación de sus establecimientos en torno a tres grupos (hoteles de playa, hoteles de ciudad y hoteles con historia), en los que la categoría Grand, la máxima expresión del lujo del grupo, está presente de forma transversal en todos ellos. De este modo, la segmentación de sus establecimientos permite a la compañía dirigirse a un abanico más amplio de segmentos universales.

La campaña publicitaria lanzada por Iberostar en 2016, "Summerland", fue diseñada bajo el claim "Donde está Iberostar, está el verano" y su objetivo fue promocionar el verano desde los destinos más fríos del planeta. En este caso, la compañía realizó una segmentación transnacional con un enfoque de grupos de países homogéneos (en este caso, por las características climáticas de los países emisores, que pueden condicionar el comportamiento de los clientes en todos ellos).

Aspectos comunes a todas las cadenas. Las empresas estudiadas segmentan sus establecimientos en función de ciertas características. De todas formas, todos ellos se dirigen mayormente a segmentos universales, ya que todos estos hoteles reciben compradores con similares expectativas de consumo, ayudando así a que cada marca utilice el mismo mensaje en todos los países dando paso a la estandarización de las estrategias de marketing.

3.6 FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

3.6.1 Marco teórico

La conclusión a la que se ha llegado a través de los datos ofrecidos en los informes anuales de las cadenas hoteleras estudiadas es que las formas más comunes de entrada en mercados exteriores son las que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3.4. Formas de entrada al exterior más comunes en el sector hotelero

Franquicias	El franquiciador otorga al franquiciado el derecho a explotar la marca. No obstante, todo aquello relacionado con el marketing sigue siendo responsabilidad del franquiciador (gestión de marca, cobertura de segmentos, geografía, selección y control de las operaciones franquiciadas...)
Contratos de gestión	La cadena solo gestiona, ni explota ni es propietaria del establecimiento
Propiedad	Adquisiciones o construcciones de nuevas instalaciones en el país de destino
Alquiler	Arrendamiento de inmuebles

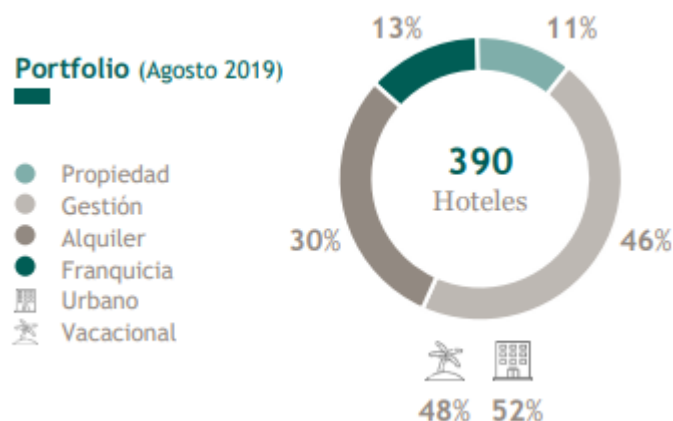
Fuente: Elaboración propia en base a los informes anuales de las empresas

3.6.2 Aplicación al caso

○ *Meliá Hotels International*

El actual vicepresidente y CEO de la compañía, Gabriel Escarrer, comentó que en los primeros años de expansión de la cadena casi el 70% del portafolio de hoteles estaban en propiedad, mientras que en la actualidad se ha reducido a un 11%, dado que la ventaja competitiva de esta cadena es la gestión de los hoteles, no la propiedad de estos. La estrategia que se ha llevado a cabo ha sido *Asset Light*, un crecimiento enfocado en fórmulas poco intensivas de capital. Además, algunas de las adquisiciones más importantes de la compañía fueron la compra de la cadena Meliá, los hoteles Tryp y la alemana Innside.

Figura 3.14. Meliá. Habitaciones por tipo de contrato



Fuente: Dossier de prensa Meliá (2019)

Conforme argumenta Verger (2020), Gabriel Escarrer reconoce el peso de las habitaciones en propiedad en su negocio, pero su apuesta por el crecimiento pasa por la gestión. La compañía se ha enfocado estratégicamente hacia un crecimiento en

gestión, permitiéndoles poner en valor sus marcas y sistemas de gestión y distribución para generar valor a las propiedades, reduciendo el apalancamiento financiero. Además, la intención de la cadena es que la contribución del negocio gestor, que actualmente es del 32%, sea del 50% en pocos años.

○ **NH Hotel Group**

NH Hotel Group tiene la misma filosofía que Meliá en cuanto a la reducción de inversiones de capital, ya que como comenta Ainhoa Murga (2017) en su artículo, el grupo ha optimizado su portafolio reduciendo propiedad y apostando por el alquiler y la gestión. Esto les ha ayudado a dar un lavado de cara a parte de sus hoteles y a mejorar su gestión gracias a la inversión tecnológica. El grupo también ha optado por adquirir otros hoteles, como es el caso de la compañía latinoamericana Hoteles Royal, cuya adquisición ha contribuido a que el grupo se impulse más en ese mercado, o a desarrollar Joint Ventures, como es la que consolidó con el grupo chino HNA para crecer y desarrollarse en el mercado asiático. Según el portal Hosteltur (2018c), HNA ya no tiene ninguna participación en NH Hotel Group desde que la tailandesa Minor International adquirió el 44% del accionariado del grupo español. En la actualidad, la compañía tailandesa tiene el 94,1% del capital social de NH Hotel Group.

Figura 3.15. NH. Habitaciones por tipo de contrato



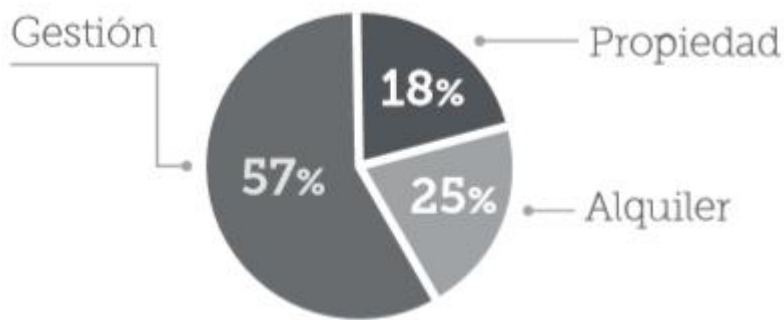
Fuente: Informe Anual NH (2018)

○ **Barceló Hotel Group**

El enfoque que tiene Barceló Hotel Group es el de demostrar que son los mejores gestores de hotel. De este modo, tiene alianzas con Blackstone, el mayor propietario de hoteles en Europa, junto con la francesa Covivio, con la que también tiene alianzas.

De todas formas, tal y como comenta Tobar (2020) en merca2, el modelo que sigue Barceló de gestión descentralizada, ya que depende de la zona geográfica: son franquiciadores (Asia), operadores de ciclo completo (Latinoamérica), tienen gestión pura (EEUU) y explotación hotelera con riesgo en EMEA (Europa, Oriente Medio y África).

Figura 3.16. Barceló. Habitaciones por tipo de contrato



Fuente: Dossier de prensa Barceló (2020)

Una de las adquisiciones más importantes fue la Crestline Hotels & Resorts, una empresa gestora de los Estados Unidos cuyo portafolio asciende a 119 establecimientos y que Barceló cuenta con el 100% de sus acciones desde 2017. También adquirió el 100 % del capital de la hotelera Occidental en el 2015.

○ **RIU Hotels & Resorts**

Conforme a Verger (2020), la CEO de la cadena, Carmen Riu, argumentó que el modelo de expansión y gestión de la compañía se basa en la propiedad (86%), afirmando que esta fórmula lleva funcionando desde hace más de 65 años para controlar todo el proceso, desde la selección de la ubicación hasta el servicio que ofrecen a sus clientes. Además, la CEO hizo referencia a que durante años muchas cadenas apostaron por la gestión como una manera de comprometer menos capital, potenciar su marca, especializarse en gestionar y, finalmente, poder crecer más rápido, pero, según ella, el modelo de gestión está cambiando, ya que en destinos y ubicaciones Premium la demanda es tan alta que los propietarios tienen siempre múltiples ofertas entre las que elegir, endureciendo, por tanto, las condiciones para las marcas.

○ **Iberostar Hotels & Resorts**

Verger (2020) indica que, según Sabina Fluxá, vicepresidenta y CEO del Grupo Iberostar, el 51% del portafolio del grupo es en propiedad, manteniendo un equilibrio entre propiedad y gestión. Además, comenta que el hecho de ser una empresa familiar les da la flexibilidad para crecer selectivamente sin perder sus valores empresariales, tratando de dejar un legado fundamentado en el desarrollo sostenible de la industria.

El hecho de que Iberostar cuenta con un importante patrimonio inmobiliario hace que se inclinen a llevar a cabo constantes reformas para garantizar los más elevados niveles de calidad, además de actualizarse a la nueva segmentación de marcas.

3.7 ESTRATEGIA DE MARCA






3.7.1 Marco teórico

Según la Asociación Americana de Marketing, la marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y la diferencia de los competidores. De todos modos, la marca ya no es un simple nombre o símbolo, ya que se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico. Se ha pasado de comercializar productos a vender sensaciones y soluciones.

Cuando las empresas operan en mercados internacionales pueden elegir utilizar marcas locales, específicas para cada país (enfoque policéntrico, basado en la adaptación) o marcas globales, para todos los mercados en los que opera (enfoque geocéntrico, basado en la estandarización).

3.7.2 Aplicación al caso

Tabla 3.5. Marcas

<i>Meliá Hotels International</i>	<i>NH Hotel Group</i>	<i>Barceló Hotel Group</i>	<i>RIU Hotels & Resorts</i>	<i>Iberostar Hotels & Resorts</i>
				

Fuente: Elaboración propia en base a las páginas web de las empresas

Todas las cadenas hoteleras estudiadas han llevado a cabo una estrategia de marca global. Estas empresas han lanzado marcas propias o han adquirido otras marcas existentes con el objetivo de segmentar sus establecimientos para cada tipo de cliente. En este sentido, el cliente podrá identificar de forma más sencilla el hotel que más se adapta a sus necesidades.

El hecho de que estas cadenas hayan optado por una estrategia de marca global las ha permitido obtener ventajas tales como economías de escala, ya que pueden aplicar las campañas de comunicación en todo el mundo y ofrecer los mismos servicios en todos los países con la misma marca; ahorro de costes, ya que se ahorra el coste de diseñar y posicionar una marca nueva específica para cada mercado; además de la posibilidad de posicionarse en todo el mundo con una imagen consistente, ya que en este sentido, todas las personas de los diferentes países perciben a la empresa y a sus marcas de la misma manera, de tal modo que pueden ser conocidas por personas procedentes de países en los que la empresa nunca haya operado.

Tal y como indica Ramón Rodríguez (2000), la consistencia en el servicio es un concepto inherente a la estrategia de segmentación de marcas, la cual consigue su éxito cuando las empresas son capaces de definir y mantener los elementos distintivos de la marca y las competencias principales que posee para asegurar el servicio esperado. Esta estrategia de marcas no trata solamente de promocionar un determinado estilo o producto, sino que se convierte en una manera de mantener la

fidelidad de la clientela en un marco global. Además, la autora afirma que el uso correcto de esta estrategia puede reforzar los atributos característicos del hotel reduciendo el riesgo que corre el consumidor con la compra de bienes intangibles.

4. CONCLUSIÓN

Desde que estas empresas decidieron expandirse internacionalmente han pasado entre treinta y cuarenta años, ya que algunas tomaron la decisión a finales de los años 80 y otras a finales de los 90. En este rango de años se ha podido apreciar como los países han experimentado cambios importantes tales como la adaptación a las nuevas tecnologías y a la globalización, haciendo que el todos ellos se convirtieran en “un solo mercado”. En este sentido, cabe destacar que el turismo es un fenómeno global, con clientes internacionales en cualquier país del mundo que permiten el fomento de la estandarización.

Todas las cadenas hoteleras estudiadas han sabido tratar a los mercados exteriores como un mercado global, de tal forma que han sido capaces de adaptar sus estrategias en mercados situados en diferentes partes del mundo y con diferentes características. No debemos olvidar que distribuir un servicio homogéneo en todos los países bajo la misma marca no es una tarea fácil, ya que determinados aspectos como el comportamiento del personal, los aspectos culturales, la apariencia física del hotel o incluso la forma de entrada a estos tienen que ser considerados a la hora de tomar decisiones referentes a la expansión internacional. Por tanto, aunque las empresas tiendan a la estandarización de sus productos y servicios, van a tener que hacer frente a determinadas adaptaciones dependiendo de la zona geográfica y de las necesidades del cliente.

La conclusión más destacable que se ha extraído de este trabajo es que a medida que han pasado los años, estas empresas del sector hotelero han sabido adaptarse a las necesidades del cliente segmentando cada tipo de necesidad en diferentes marcas. Además, han sido capaces de definir y mantener los elementos distintivos de la marca en todos los países en los que operan, logrando de esta manera un gran reconocimiento a nivel mundial.

5. BIBLIOGRAFÍA

- BARCELÓ HOTELS & RESORTS | Revista “La diferencia Barceló, un paso por delante, un paso adelante”. 2015. Pp. 2-91 [en línea]. [Consulta: 8 de junio de 2020]. Disponible en: <https://issuu.com/barcelohotelsresorts/docs/un-paso-por-delante-barcelo-hotels->
- BARCELÓ HOTELS & RESORTS | Informe Anual. 2018. Nuestra compañía, pág. 12. [en línea]. [Consulta: 15 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.barcelogrupos.com/publicaciones/>
- BARCELÓ HOTELS & RESORTS | Dossier de prensa. 2020a. Más de 85 años de historia, pp. 9-19 [en línea]. [Consulta: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.barcelogrupos.com/dossier-de-prensa/dossier-de-prensa-2020/>
- BARCELÓ HOTELS & RESORTS | Dossier de prensa. 2020b. Segmentación, pág. 7 [en línea]. [Consulta: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.barcelogrupos.com/dossier-de-prensa/dossier-de-prensa-2020/>
- BULLA, ANDREA. 2017. Barceló segmenta su cartera de hoteles en 17 temáticas | Noticias de Hoteles, rss1 | Revista de turismo Preferente.com. [Consulta: 15 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/barcelo-divide-sus-hoteles-en-17-tematicas-266582.html>
- CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS (CEF). Comercialización XXI | 15. La marca [en línea]. [Consulta: 9 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm#:~:text=La%20marca,-Es%20una%20de&text=Seg%C3%BAAn%20la%20Asociaci%C3%B3n%20Americana%20de,los%20diferencia%20de%20los%20competidores.>
- Gardin, J. C. 1973. *Document analysis and linguistic theory*. “Journal of Documentation”, vol. 29, nº2, pp 137–157.
- GARCÍA CRUZ, R. 2002. *Marketing internacional*. 4ta. Ed. Madrid: Esic. ISBN: 978-84-735-6201-0.
- GARCÍA, LM. 2019. RIU apuesta también por África en su expansión internacional. Periódico digital Crónica Global [en línea]. [Consulta: 9 de junio de 2020]. Disponible en: https://cronicaglobal.espanol.com/business/riu-apuesta-africa-expansion-internacional_289892_102.html
- Gran Meliá Hotels & Resorts | Hoteles y Destinos. [en línea]. [Consulta: 8 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.granmelia.com/es/hoteles/>
- GRUPO IBEROSTAR | Web corporativa del Grupo (a). [en línea]. [Consulta: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.grupoiberostar.com/>
- GRUPO IBEROSTAR | Web corporativa del Grupo (b). Expansión [en línea]. [Consulta: 8 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.grupoiberostar.com/desarrollo-corporativo/expansion/>
- GRUPO IBEROSTAR | Web corporativa del Grupo (c). Nuestra historia [en línea]. [Consulta: 8 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.grupoiberostar.com/familia/historia/>
- HOOTSUITE. 2019. Meliá Hotels Case Study - Social Media Marketing [en línea], [Consulta: 8 de junio de 2020]. Disponible en: <https://hootsuite.com/es/recursos/como-melia-hotels-international-consiguio-convertirse-en-una-de-las-empresas-mas-influentes-en-redes-sociales>
- HospitalityNet. 2012. IBEROSTAR Hotels & Resorts presenta una nueva segmentación de hoteles. [en línea]. [Consulta: 8 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.hospitalitynet.org/news/4056079.html>

- HOSTELTUR. 2013a. Meliá basa su confianza en el futuro en la internacionalización | Hoteles y Alojamientos [en línea]. [Consulta: 8 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/156110_melia-basa-su-confianza-futuro-internacionalizacion.html
- HOSTELTUR. 2013b. Iberostar opta por acudir a otros mercados para financiar su expansión internacional | Hoteles y Alojamientos [en línea]. [Consulta: 9 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/128170_iberostar-opta-acudir-otros-mercados-financiar-su-expansion-internacional.html
- HOSTELTUR. 2014. NH ha vuelto al mercado | Hoteles y Alojamientos. [Consulta: 15 de abril de 2020]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/133340_nh-ha-vuelto-al-mercado.html
- HOSTELTUR. 2016a. Grupo Iberostar, 60 años juntos en este viaje | Nota de prensa en Hosteltur [en línea]. [Consulta: 7 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/004776_grupo-iberostar-60-anos-juntos-viaje.html
- HOSTELTUR. 2018a. Ranking presencia internacional 2018, pp 18-19 [en línea]. [Consulta: 15 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.hosteltur.com/document/4424>
- HOSTELTUR. 2018b. Iberostar reorganiza su cartera en tres segmentos | Hoteles y Alojamientos. en línea]. [Consulta: 8 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/126033_iberostar-divide-su-portfolio-tres-segmentos.html
- HOSTELTUR. 2018c. Minor International alcanza el 44% en NH y HNA sale de la compañía | Hoteles y Alojamientos. Hosteltur [en línea]. [Consulta: 9 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/108402_minor-international-rebasara-hoy-el-44-de-participacion-en-nh.html
- HOSTELTUR. 2019a. Meliá refuerza su apuesta por Asia-Pacífico, donde alcanzará los 50 hoteles | Hoteles y Alojamientos [en línea]. [Consulta: 8 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/127989_melia-refuerza-su-apuesta-por-asia-pacifico-donde-alcanzara-los-50-hoteles.html
- HOSTELTUR. 2019b. África, foco de expansión para RIU | Hoteles y Alojamientos. Hosteltur [en línea]. [Consulta: 9 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/129316_africa-foco-de-expansion-para-riu.html
- HOSTELTUR. 2020. Ranking HOSTELTUR de grandes cadenas hoteleras 2019 | Hoteles y Alojamientos. [Consulta: 15 de abril de 2020]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/131601_senales-de-cambio-de-ciclo-en-la-industria-hotelera.html
- IBEROSTAR HOTELS & RESORTS | Términos y condiciones generales del programa de fidelización “MI Iberostar” de Iberostar.com [en línea]. [Consulta: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.iberostar.com/condiciones-generales-mi-iberostar/>
- IBEROSTAR HOTELS & RESORTS | Nota de prensa. 2016. “Summerland”, la rompedora campaña de Iberostar para llevar el verano al frío [en línea]. [Consulta: 16 de abril de 2020]. Disponible en: https://www.iberostar.com/press_room/news/summerland-la-rompedora-campana-de-iberostar-para-llevar-el-verano-al-frio/
- IBEROSTAR HOTELS & RESORTS | Nota de prensa. 2018. Nueva línea estratégica de Iberostar [en línea]. [Consulta: 16 de abril de 2020]. Disponible en: https://www.iberostar.com/press_room/news/iberostar-presenta-la-nueva-linea-estrategica-de-la-compania-para-los-proximos-anos/

- IBEROSTAR HOTELS & RESORTS | Nota de prensa. 2020. Grupo Iberostar factura un 5% más en 2019 consolidando su agenda 2030 de turismo responsable [en línea]. [Consulta: 16 de abril de 2020]. Disponible en: https://www.iberostar.com/press_room/news/grupo-iberostar-factura-un-5-mas-en-2019-consolidando-su-agenda-2030-de-turismo-responsable/
- JIMÉNEZ, M. 2020. La española The Network Network capta 10 millones y da entrada al fondo francés Elaia. Cinco Días [en línea]. [Consulta: 10 de junio de 2020]. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/06/09/companias/1591731413_803339.html
- KEEGAN, WARREN J.; GREEN, MARK C. 2009. Marketing Internacional. 5ta. ed. ISBN: 978-60-744-2339-6
- LÓPEZ, F; PERALTA, JC. 2013. Hoteles RIU: el cliente a los mandos. ISBN: 978-84-941066-0-6
- MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL | Corporative Web (a). Acerca de Meliá Hotels International [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.melia.com/es/corporate/acerca-de-sol-melia.htm>
- MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL | Corporative Web (b). Nuestras marcas [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/perfil-compania/nuestras-marcas>
- MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL | Dossier de prensa. 2019. Nuestro modelo de marcas, pp. 6-18 [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/news-room/InsDossierDocs/dossier-prensa-1.pdf>
- MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL | Informe Integrado. 2018a. Nuestras marcas, pp 36-51 [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.meliahotelsinternational.com/es/ourCompany/Documents/2018_Informe%20de%20gesti%C3%B3n%20MHI_web.pdf
- MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL | Informe Integrado. 2018b. Líneas estratégicas, pág. 33 [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.meliahotelsinternational.com/es/ourCompany/Documents/2018_Informe%20de%20gesti%C3%B3n%20MHI_web.pdf
- MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL | Informe Integrado. 2018c. Principal misión de las direcciones generales, pág. 159 [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.meliahotelsinternational.com/es/ourCompany/Documents/2018_Informe%20de%20gesti%C3%B3n%20MHI_web.pdf
- MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL | Informe Integrado. 2018d. Mapa de presencia y visión del entorno, pp 18-22 [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.meliahotelsinternational.com/es/ourCompany/Documents/2018_Informe%20de%20gesti%C3%B3n%20MHI_web.pdf
- MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL. Historia [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.meliadevelopment.com/>
- MURGA, A. 2017. La hotelera NH «pasa» de la propiedad y se lanza a alquilar inmuebles. Periódico digital El Español [en línea]. [Consulta: 9 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20170928/250225810_0.html
- NH HOTEL GROUP | Corporative Web (a). Historia. [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/sobre-nh/historia>
- NH Hotel Group | Corporative Web (b). Marcas. [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/expansion/marcas>

- NH HOTEL GROUP | Estado de Información No Financiera. 2019a. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/accionistas-e-inversores/informacion-financiera>
- NH HOTEL GROUP | Estado de Información No Financiera. 2019b. Estrategia de NH Hotel Group, pp. 18-19 [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/accionistas-e-inversores/informacion-financiera>
- NH HOTEL GROUP | Estado de Información No Financiera. 2019c. Modelo de negocio de NH Hotel Group, pág. 10 [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/accionistas-e-inversores/informacion-financiera>
- NH HOTEL GROUP | Estado de Información No Financiera. 2019d. Programa NH Rewards, pág. 62 [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/accionistas-e-inversores/informacion-financiera>
- NH HOTEL GROUP | Informe Anual. 2018a. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.nh-hoteles.es/corporate/sites/default/files/files-accionistas/informe_anual_2018.pdf
- NH HOTEL GROUP | Informe Anual. 2018b. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.nh-hoteles.es/corporate/sites/default/files/files-accionistas/informe_anual_2018.pdf
- NH HOTEL GROUP | Informe Anual. 2018c. Plan de transformación: NH Hotel Group a la vanguardia de la innovación, pág. 23 [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.nh-hoteles.es/corporate/sites/default/files/files-accionistas/informe_anual_2018.pdf
- NÚÑEZ, JD. 2016. Meliá confía en vender el 70 por ciento a través de su canal directo en 2019. Diario online SmartTravelNews [en línea]. [Consulta: 10 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.smarttravel.news/2016/05/03/melia-canal-directo-2019/>
- PROFESIONALHORECA. 2019a. Meliá Hotels International centra su expansión en el segmento de lujo [en línea]. [Consulta: 9 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.profesionalhoreca.com/2019/09/17/melia-hotels-international-centra-su-expansion-internacional-en-el-segmento-de-lujo/>
- PROFESIONALHORECA. 2019b. RIU cierra un año récord en inversiones y afronta 2019 con siete aperturas. [en línea]. [Consulta: 9 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.profesionalhoreca.com/2019/01/26/riu-cierra-un-ano-record-en-inversiones-y-afronta-2019-con-siete-nuevas-aperturasriu-cierra-un-ano-record-en-inversiones-y-afronta-2019-con-siete-nuevas-aperturas/>
- RAMÓN RODRÍGUEZ, AB. 2000. *La internacionalización de la industria hotelera española* (tesis de doctorado), pág. 166. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante, España. [Consulta: 9 de junio de 2020]. Disponible en: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10083/1/Ramon-Rodriguez-Ana-Belen.pdf>
- REVISTA80DÍAS.ES. 2019. Las cadenas hoteleras se expanden por Asia [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.revista80dias.es/2019/02/25/156189/las-cadenas-hoteleras-espanolas-se-expanden-en-asia/#.Xtu5B0UzbIU>
- RIU HOTELS & RESORTS | Blog. 2018. Nuestras marcas también se renuevan: os presentamos el distintivo Fun4All [en línea]. [Consulta: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.riu.com/blog/adentrate-con-nosotros-en-la-historia-de-la-cadena-riu/>
- RIU HOTELS & RESORTS | Blog. 2019. Adéntrate con nosotros en la historia de la cadena Riu [en línea]. [Consulta: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.riu.com/blog/adentrate-con-nosotros-en-la-historia-de-la-cadena-riu/>

- RIU HOTELS & RESORTS | Memoria de Sostenibilidad. 2018a. Mundo Riu, pág. 7 [en línea]. [Consulta: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.mallorcadiario.com/adjuntos/539533/Memoria-sostenibilidad-RIU-2018.pdf>
- RIU HOTELS & RESORTS | Memoria de Sostenibilidad. 2018b. Mundo Riu, pág. 7 [en línea]. [Consulta: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.mallorcadiario.com/adjuntos/539533/Memoria-sostenibilidad-RIU-2018.pdf>
- RIU HOTELS & RESORTS | Web oficial. Acerca de RIU. [en línea]. [Consulta: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.riu.com/es/about/historia.jsp>
- RODRIGUEZ, B. 2018. Iberostar presenta su nueva imagen bajo el lema 'Let it shine'. Forbes España [en línea]. [Consulta: 9 de junio de 2020]. Disponible en: <https://forbes.es/empresas/37772/iberostar-presenta-nueva-imagen-lema-let-it-shine/>
- SANYES CAPDEVILA, E. 2016. (2009). Estudio de las estrategias de estandarización y adaptación en la internacionalización de empresas multinacionales (tesina) (pdf). Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona, España. [Consulta: 9 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/tesinasaprobadas/1516/TesinaSanyesElisabet.pdf>
- SÚMATE | Agencia de Marketing Online. 2015. Estudio de competencia, grupos hoteleros con sede en España, pp 7-8. [en línea]. [Consulta: 3 de junio de 2020]. Disponible en: <http://biblioteca.sumate.eu/estudio-de-competencia-y-situacion-del-mercado-hotelero>
- TOBAR, S. 2020. Adiós a la propiedad: Barceló y NH se dejan seducir por fondos. Medio digital Merca2.es [en línea]. [Consulta: 9 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.merca2.es/hoteles-gestion-nh-barcelo-melia-hesperia/>
- TOURINEWS. 2017. RIU Hotels & Resort elige la plataforma Trustyou para gestionar su reputación online [en línea]. [Consulta: 8 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.tourinews.es/resumen-de-prensa/notas-de-prensa-marketing-turismo/riu-hotels-resorts-chooses-trustyou-to-manage-and_4439463_102.html
- TOURINEWS. 2020. “En ciudad peleamos con grandes monstruos, pero les estamos haciendo sombra”, entrevista con Ricardo Luque, director corporativo de RIU Plaza [en línea]. [Consulta: 8 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.tourinews.es/noticias/riu-plaza-hotel-urbanos-ricardo-luque-expansion_4458982_102.html
- TRIGUERO, B. 2019. SiteMinder: el «secreto» de Barceló, Palladium y Room Mate para mejorar su negocio en línea. Vozpópuli [en línea]. [Consulta: 10 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/SiteMinder-Barcelo-Palladium-Room-Mate_0_1298570451.html
- VERGER, P. 2020. Diferentes formas de rentabilizar un hotel. Diario digital Última Hora [en línea]. [Consulta: 9 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.ultimahora.es/noticias/economico/2020/01/17/1135263/hoteles-baleares-diferentes-formas-rentabilizarlos.html>